

Metodologías de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud

Documentar lecciones aprendidas

5



Organización
Panamericana
de la Salud



Organización
Mundial de la Salud
OFICINA REGIONAL PARA LAS
Américas

www.paho.org

Metodologías de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud

Contenido: v.1: Desarrollo de comunidades de práctica - v.2: Lecciones aprendidas - v.3: Cómo conducir reuniones virtuales efectivas - v.4: Cómo empezar a escribir un artículo científico - v.5: Cómo desarrollar fotos virtuales de discusión de manera efectiva - v.6: Cómo mejorar la redacción científica en salud pública - v.7: Cómo organizar y preservar la memoria institucional – v.9: Cómo desarrollarse funcionalmente en la sociedad de la información.

OPS/KMP/18-016

© Organización Panamericana de la Salud 2018

Todos los derechos reservados. Las publicaciones de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) están disponibles en su sitio web en (www.paho.org). Las solicitudes de autorización para reproducir o traducir, íntegramente o en parte, alguna de sus publicaciones, deberán dirigirse al Programa de Publicaciones a través de su sitio web (www.paho.org/permissions).

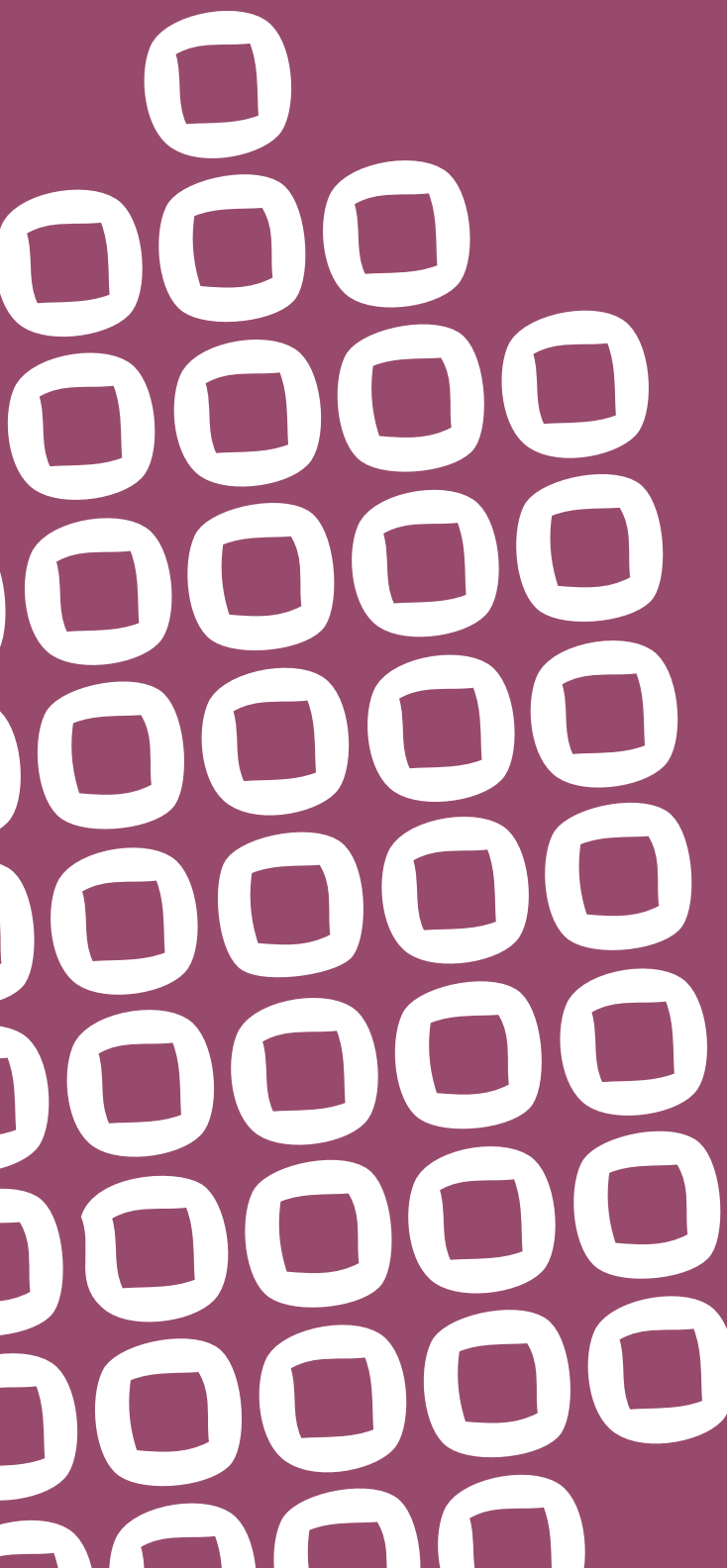
Forma de cita propuesta. Organización Panamericana de la Salud. *Metodologías de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud*. Washington, D.C.: OPS; 2018.

Las publicaciones de la Organización Panamericana de la Salud están acogidas a la protección prevista por las disposiciones sobre reproducción de originales del Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Secretaría de la Organización Panamericana de la Salud, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que la Organización Panamericana de la Salud los apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. Salvo error u omisión, las denominaciones de productos patentados llevan en las publicaciones de la OPS letra inicial mayúscula.

La Organización Panamericana de la Salud ha adoptado todas las precauciones razonables para verificar la información que figura en la presente publicación, no obstante lo cual, el material publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ni explícita ni implícita. El lector es responsable de la interpretación y el uso que haga de ese material, y en ningún caso la Organización Panamericana de la Salud podrá ser considerada responsable de daño alguno causado por su utilización.



Documentar lecciones aprendidas significa registrar errores y aciertos de diversas actividades de la vida institucional (proyectos, programas, iniciativas, aplicación de normas y procedimientos, etc) para que puedan ser utilizados luego en la mejora continua de la institución.



La presente metodología forma parte de una serie de documentos que sistematizan la experiencia y buenas prácticas de la Organización Panamericana de la Salud OPS/OMS en Gestión del Conocimiento y temas relacionados, con el objetivo de contribuir con los Estados Miembros con una hoja de ruta objetiva y concreta que permita su replicación y adaptación para el mejoramiento de sus mecanismos institucionales.

Título	Documentar lecciones aprendidas (LL)
Versión	2018
Destinatarios	Profesionales de gestión de la información y conocimiento, tomadores de decisión, gestores de contenido, investigadores y aquellos trabajadores del sistema de salud interesados en mejorar los procesos de trabajo a través de la gestión e intercambio del conocimiento.
Definición	Documentar lecciones aprendidas significa registrar errores y aciertos de diversas actividades de la vida institucional (proyectos, programas, iniciativas, aplicación de normas y procedimientos, etc.) para que puedan ser utilizados luego en la mejora continua de la institución.
Objetivo	Mejorar o desarrollar normas y procedimientos institucionales, formales e informales, políticas y prácticas a partir de conocimientos, visiones y experiencias, utilizando una metodología que sistematiza los procesos de evaluación de proyectos, productos, servicios o eventos.
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje organizacional • Análisis y evaluación de programas, procesos, proyectos o actividades (incluyendo eventos de gran envergadura) • Modernización de procesos • Identificación de brechas de conocimiento • Desarrollo de metodologías y, cuando sea aplicable, creación de procedimiento operativo estándar (POE) • Identificación de necesidades de capacitación
Premisas	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso constructivo y participativo: Cada LL debe definirse y desarrollarse de manera constructiva y participativa, con base en datos empíricos, evidencia y respetando la experiencia y visión individual de los participantes. • Alcance: El alcance del desarrollo de un ejercicio de LL debe darse considerando aspectos positivos y negativos. • Objetividad: El desarrollo del ejercicio debe realizarse sin predisposición a un resultado específico. • Efectividad: Un ejercicio de LL será efectivo si el aprendizaje ganado es traducido o incorporado a normas y procedimientos institucionales o políticas o estándares técnicos

Procedimiento

Fase I

Planificación

Es importante considerar que un ejercicio de LL debe ser parte integral del desarrollo de un proyecto o actividad y no como algo aislado que se desarrolla al final del mismo y sin un objetivo claro de lo que se espera.

1. Cuándo iniciar un ejercicio de LL: Determinar cuándo realizar o no un ejercicio de LL es tan importante como su propia realización. No necesariamente todo proyecto debe contar con un ejercicio de LL y realizarlo sin claridad puede resultar en una mala inversión de recursos, humanos y financieros, así como en recomendaciones que no agreguen el valor esperado. Ejemplos de situaciones que ameritan el desarrollo de un ejercicio de LL pueden ser las siguientes:

- a. Fin de un proyecto o etapa importante de un proyecto que está pasando por grandes desafíos y que requiere una redefinición de sus objetivos o prioridades programáticas o presupuestarias;
- b. Fin de un proyecto exitoso – o no- o etapa importante de un proyecto que permita identificar y documentar buenas prácticas que puedan ser referencia para proyectos o situaciones similares;
- c. Evento de Salud Pública (Emergencia, Desastre, Campañas, etc.) o situación que pudiera representar un aprendizaje para la institución;

2. Definición de Nombre o Título: Es recomendable que el título incluya información sobre el objetivo, el alcance y el producto concreto que se espera del ejercicio de LL, a fin de transmitir el resultado esperado de manera concreta y objetiva.

Ejemplos correctos

- Lecciones aprendidas sobre la cobertura periodística de la Semana de Vacunación en las Américas.
- Lecciones aprendidas sobre la respuesta humanitaria al brote de Cólera en Haití.
- Lecciones aprendidas del primer año de implementación de la estrategia de eSalud en Chile.

Las fases de desarrollo de esta metodología de Lecciones Aprendidas corresponden a una adaptación de la metodología de Comunidades de Práctica, adaptada

3. Definición del Objetivo: Los objetivos de un ejercicio de Lecciones Aprendidas deben estar orientados a:

Mejorar normas y procedimientos: Las lecciones aprendidas se orientan al cambio organizacional a través de la actualización o desarrollo normas, procesos, políticas, metodologías o procedimientos estándares de operación (SOPs) de una institución.

Evaluar programas, proyectos o actividades de gran envergadura:

- Durante la implementación de proyectos que están pasando por grandes desafíos y que requieran una redefinición de sus objetivos o prioridades programáticas o presupuestarias.
- En proyectos exitosos o etapas importantes de un proyecto para identificar y documentar buenas prácticas para replicar.
- Al finalizar un proyecto, programa o iniciativa para documentar sus errores, aciertos e identificar mejoras.

Identificación de brechas de conocimiento: Para retroalimentación y aprendizaje dentro de un proyecto que se está llevando a cabo y que requiere una reorientación de objetivos o prioridades no alcanzados debido a falta de conocimiento específico. Se identifican necesidades de capacitación para la mejora del mismo o de futuros proyectos.

- 4. Definición de Resultados Esperados:** Es recomendable que se definan en torno a los siguientes conceptos: aprendizaje organizacional, análisis y evaluación de programas, procesos, proyectos o actividades (incluyendo eventos), modernización de procesos, identificación de brechas de conocimiento, desarrollo de metodologías y procedimientos operativos estándar e identificación de necesidades de capacitación.
- 5. Identificación de Participantes:** Es fundamental identificar personas comprometidas con el objetivo del ejercicio. Debe considerar una combinación de tomadores de decisión, líderes de proyecto, socios y audiencias objetivo. Es importante identificar personas con visión crítica del tema. Se recomienda un grupo no mayor a 15 personas. En cualquier caso los participantes deben haber sido actores activos del proceso del cual se derivan las LL. De otro modo, el análisis y las conclusiones no derivan de la experiencia en campo sino de la abstracción.
- 6. Identificación de Audiencias:** Quiénes se pueden beneficiar de los productos resultantes de las LL.
- 7. Identificación de Productos:** Qué productos (Normas, estándares, políticas, procedimientos, etc.) podrán ser mejorados o actualizados a partir del conocimiento ganado en un ejercicio de Lecciones Aprendidas.

Fase II Desarrollo

Un ejercicio de Lecciones Aprendidas puede realizarse a través de una reunión presencial o semi-presencial o bien a través de un foro de discusión en línea..

Cómo comenzar: Analizar situaciones similares, testimonios y documentación que pueda o deba ser tomada en cuenta como apoyo al ejercicio de LL. Este análisis es importante para basar las discusiones y las recomendaciones en información científica y técnica y datos empíricos que luego permitan una implementación realista y sostenible de las recomendaciones.

Tipo de actividad: Dependiendo de la urgencia de los resultados esperados y de la disponibilidad de recursos, un ejercicio de Lecciones Aprendidas puede realizarse a corto plazo a través de una reunión presencial o semi-presencial o bien puede establecerse un foro de discusión en línea que permita el desarrollo de un ejercicio a mediano plazo. Es importante tener en cuenta que la opción de un foro de discusión en línea requiere mayor atención de todos los participantes y tiene un riesgo muy alto de no llegar a su fin. Por otro lado también está el riesgo que en lo presencial, por el afán, no se llegue a un fin adecuado con la información buscada.

Tipo de liderazgo: Es importante definir un/a facilitador/a y un/a relator/a que tenga neutralidad y no esté comprometido con el tema ni con un resultado predeterminado. En general se recomienda que sean personas que no hayan sido parte del equipo principal del proyecto o actividad.

Tipos de preguntas: Al igual que para el desarrollo de una investigación efectiva, o para encontrar la solución a un problema concreto de salud pública, es clave predefinir las preguntas que van a ser realizadas durante el ejercicio. Es importante asegurarse que las preguntas sean construidas para obtener respuestas que delinean soluciones concretas a los problemas planteados. Lecciones Aprendidas deben producir recomendaciones basadas en preguntas (a modo de ejemplo) como las siguientes:

- ¿Los resultados alcanzados en el proyecto o evento corresponden a los objetivos planteados? Caso contrario, identifique las principales barreras que impidieron el logro de los resultados esperados;
- ¿Considera que los destinatarios del proyecto o evento están satisfechos con los resultados alcanzados? Caso contrario, analice como mitigar los riesgos de tener una audiencia insatisfecha con su proyecto;
- ¿Considera que las normas y procedimientos de su institución fueron efectivas para el desarrollo del proyecto? Si su respuesta es negativa indique sugerencias de mejoras que puedan ser realizadas para agregar eficiencia a los procesos administrativos que acompañan la ejecución del proyecto o actividad.
- ¿La planificación estratégica fue la apropiada? Debe incluir un análisis de los hitos programados y del retorno de la inversión realizada.
- Identifique 3 recomendaciones de lo que debería mejorarse, 3 aspectos de lo que debería destacarse como positivo, 3 aspectos de los aspectos negativos y 3 riesgos que deben ser considerados hacia el futuro.

- ¿Considera que el proyecto o actividad fue desarrollado con base en información científica y técnica o evidencia?

Reglas de operación: Es importante establecer reglas para el desarrollo de un ejercicio de lecciones Aprendidas. Tanto en ambientes presenciales como en los ambientes virtuales o semi-presenciales, debe promoverse una activa participación de todos los miembros; y para asegurar el alcance de los resultados esperados, **es importante definir lo siguiente:**

- Antes de comenzar debe definirse el rol del **facilitador, moderador y relator** y se debe asumir un compromiso de mantener los diálogos dentro del marco de los resultados esperados;
- Durante el desarrollo **no existen jerarquías** y todos los participantes tienen el mismo derecho a opinar sin sentir presión por esquemas organizacionales de ninguna clase;
- Para las discusiones presenciales es fundamental que las intervenciones se mantengan dentro de un **tiempo predeterminado** y dentro del marco de los resultados esperados. Debates bajo el ámbito conceptual de “Lecciones Aprendidas” tienden a desviarse de los objetivos fácilmente;
- Como mecanismo de apoyo a la situación anterior, es importante tener herramientas disponibles en donde los participantes podrán aumentar sus contribuciones pero sin interrumpir la dinámica establecida. Herramientas más comunes son llamadas de **“parking lot”** que pueden ser presenciales o virtuales;
- Las intervenciones deben concentrarse en **soluciones** más que en la identificación de problemas y deben ser de carácter institucional y no personal;
- Debe **evitarse el señalamiento de personas** al máximo posible y en caso que se trate de un tema referido a una que pudiera afectar acciones futuras, se sugiere que no se trate dentro del plenario;
- Todas las intervenciones tienen algún **valor** y por ello es importante que el facilitador **no haga juicios de valor**, positivos o negativos, de ninguna intervención;
- Es fundamental considerar **aspectos culturales** a la hora de planificar el número de preguntas que serán realizadas. Existen grupos que tienen mayor tendencia a “hablar más” que otros y esto puede ser un factor determinante del éxito o fracaso de un ejercicio de Lecciones Aprendidas;
- Considerar la posibilidad de **desarrollar una encuesta previa** que permita establecer algunas bases importantes del debate posterior;
- Si hubiera alguna persona que no interviene, **se le debe asignar un rol** específico para asegurar la mayor participación posible.
- Hay además LL por cada sub-área del proceso macro que se evalúa. Es decir, cada quien, que haya hecho parte de la experiencia, tiene sus LL particulares que derivan de su propia experticia en el hacer. En ese caso, es necesario, de todos modos, crear una estructura lógica de obligaciones o funciones o experticias para que cada quién, según su campo, vaya aportando.

Conclusiones: Para obtener un informe ejecutivo y práctico, que permita a la alta gerencia tomar decisiones a corto y mediano plazo, el informe con las conclusiones debe ser ejecutivo y debe tener los **siguientes componentes:**

- Se debe repetir el **objetivo** y los **resultados esperados** ya que las conclusiones serán revisadas por personas que podrían no haber participado del ejercicio;
- Si existiera la situación de que no haya acuerdo en el 100% de las conclusiones y próximos pasos, debe asegurarse que el informe de conclusiones identifique claramente: 1) Acuerdos y 2) Desacuerdos. De esta forma se podrá proceder con los “acuerdos” y la alta gerencia tomará la decisión acerca de los “desacuerdos”
- El informe debe tener una sección de “recomendaciones” que debe estar dividida en: a) Normas y procedimientos de puedan ser mejorados o que deban ser desarrollados, b) Brechas de conocimiento y necesidad de aprendizaje, c) Aspectos administrativos, técnicos y gerenciales que requieren un análisis más profundo porque han sido una barrera en el desarrollo del proyecto y f) modelo de gestión presupuestaria y de recursos humanos;
- El informe debe considerar una recomendación sobre “con quién” debe compartirse el informe, total o parcialmente. Y en caso de que exista información sensible o confidencial es importante identificarla claramente en el informe;
- El informe debe considerar una recomendación sobre el formato y medios a utilizar para su disseminación (Intranet, web, redes sociales, carta, memo interno, etc)
- Al final del informe se debe listar a los participantes con su rol específico;

Fase III Cierre

Un ejercicio de Lecciones Aprendidas será exitoso y efectivo cuando se realice una acción gerencial posterior de revisión del informe final y seguimiento de su implementación.

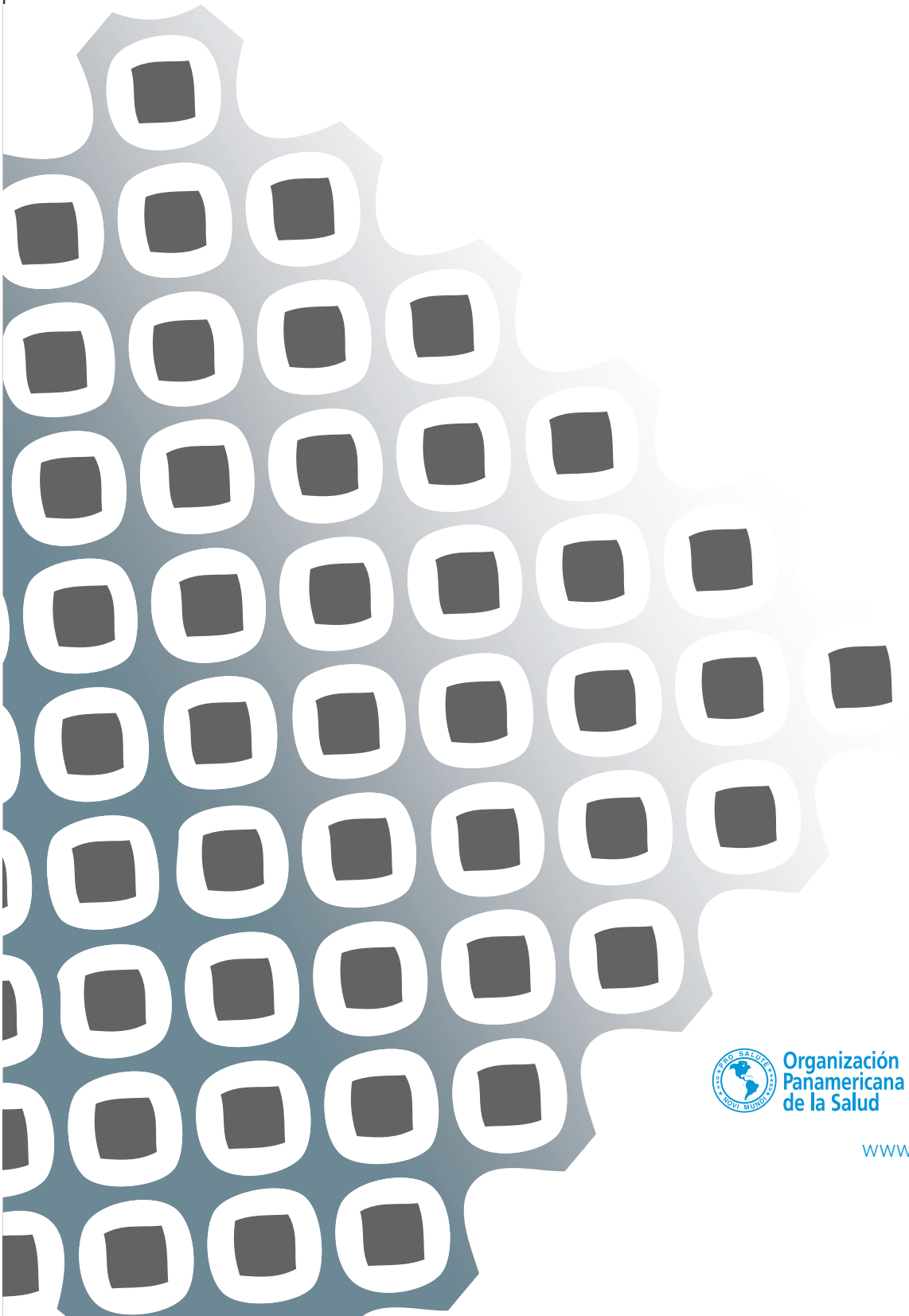
Acciones gerenciales: La alta gerencia debe analizar el informe y decidir los aspectos que serán internalizados a la institución o no. Pueden ser totales, parciales o podría darse el caso de que no se acepte ninguna de las recomendaciones, sin embargo y en todos los casos, es importante informar al personal y a las audiencias-objetivo acerca de la decisión tomada o producto desarrollado.

Las principales acciones que deben ser consideradas son:

- Evaluación por parte de la alta gerencia de las recomendaciones obtenidas;
- Establecimiento de un grupo de trabajo interno para su implementación;
- Identificación de responsables (personas y entidades) por cada recomendación aprobada;
- Comunicación clara y transparente al personal y a las audiencias-objetivo acerca de la decisión gerencial sobre el informe obtenido;
- Registro, publicación y disseminación de resultados;

Consideración importante: Para que la cultura organizacional incorpore el tema de “Lecciones Aprendidas” de manera sistemática, es importante que exista un repositorio digital para almacenarlas, clasificarlas y recuperarlas cada vez que sea necesario, de manera abierta y estandarizada. Para ello se sugieren los siguientes metadatos:

1. Nombre o Título (Ver página 2)
2. Proyecto asociado (Nombre del proyecto institucional que se evalúe)
3. Objetivo principal (Ver página 2)
4. Resultados esperados (Del ejercicio)
5. Tipo de ejercicio (Tabla predefinida que permita estandarización)
6. Área temática (Tabla predefinida que permita estandarización)
7. Entidad responsable (Tabla predefinida que permita estandarización)
8. Moderador/a
9. Facilitador/a
10. Relator/a
11. Conclusiones
12. Factores principales del éxito o fracaso del proyecto
13. Recomendaciones



Organización
Panamericana
de la Salud



Organización
Mundial de la Salud
OFICINA REGIONAL PARA LAS Américas

www.paho.org